

**mgr Edyta Bombiak**  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Analiza SWOT** **w procesie motywowania pracowników** SWOT analysis in the process of motivating employees

**Streszczenie:** Efektywne zarządzanie czynnikiem ludzkim, w którym motywowanie odgrywa dużą rolę, stwarza możliwości umiejętnego wykorzystania potencjału pracowników, co przyczynia się do wygospodarowania większych zysków oraz pozytywnie wpływa na kondycję finansową przedsiębiorstwa. Dlatego też skuteczne motywowanie pracowników jest procesem nieodłącznie związanym z budowaniem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wykorzystanie tych aspektów motywowania, które stanowią silne strony oraz wzmacnianie słabości procesu motywowania może sprzyjać poprawie zaangażowania pracowników. Celem artykułu jest identyfikacja głównych atutów i słabości procesu motywowania oraz sformułowanie zasadniczych kierunków zmian mających na celu poprawę skuteczności motywowania w badanych podmiotach.

**Abstract:** The effective management of the human factor, in which motivating plays the large part, creates the possibility of skilful usage of the workers' potential, which contributes to economizing the larger profits as well as it influences positively on financial condition of the enterprise. Therefore, effective motivation of workers is a process connected with building firm competitive advantage continuously. The usage of motivating aspects which make up strong sides as well as strengthen the weaknesses of motivation process may favour the improvement of workers' commitment. The aim of article is the identification of main chief assets and weaknesses of motivation process as well as the formulating the major direction of changes having as an aim the improvement of effectiveness of motivating in searched enterprises.

Uzyskanie przewagi konkurencyjnej we współczesnym, burzliwym, otoczeniu wymaga zmiany podejścia do zarządzania organizacją oraz poszukiwania unikatowych źródeł konkurencyjności. W literaturze przedmiotu formułowana jest teza, że główne źródła trwałej przewagi konkurencyjnej tkwią wewnątrz przedsiębiorstwa w jego strategicznych zasobach<sup>1</sup>. Zasoby te stanowią efekt twórczych działań ludzi zatrudnionych w organizacji. Można zatem stwierdzić, że wszelkie działania związane z budowaniem poten-

---

<sup>1</sup> Por. E Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959, s. 54.

cjału konkurencyjności są realizowane przez ludzi. Siła kapitału ludzkiego opiera się na jego oddziaływaniu na inne zasoby przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia ich unikatowej synergii<sup>2</sup>. U podstaw tych procesów leży zaangażowanie pracowników w realizację powierzonych zadań. Dla efektywnego wspierania działań zmierzających do poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa niezbędna staje się konstrukcja skutecznych narzędzi motywowania. Będąc istotnym elementem systemu motywowania oddziałują one na kształtowanie efektywności pracy zatrudnionych, przyczyniają się do wzrostu ich kwalifikacji, wydajności, atrakcyjności i atmosfery pracy oraz satysfakcji z jej wykonywania, obniżenia niepożądanego fluktuacji (np. zwolnień na własne żądanie), a w konsekwencji mogą sprzyjać obniżeniu kosztów działalności i poprawie wyników finansowych.

Celem badań przeprowadzonych w 2007 roku w grupie 6 podmiotów zlokalizowanych na terenie powiatu siedleckiego<sup>3</sup> była identyfikacja silnych stron motywowania oraz słabości ograniczających skuteczność tego procesu. W tym celu wykorzystano analizę SWOT. Metoda SWOT jest kompleksową metodą badania otoczenia i wnętrza przedsiębiorstwa. Obejmuje ona dwa rodzaje analiz<sup>4</sup>:

- wewnętrzną analizę potencjału firmy (mocne i słabe strony).
- zewnętrzną analizę środowiska firmy (szanse i zagrożenia);

Mocne strony to kontrolowane przez przedsiębiorstwo zasoby, które wyróżniają je w otoczeniu. Słabe strony to aspekty funkcjonowania organizacji, które ograniczają sprawność i mogą blokować jej rozwój w przyszłości. Szanse to atrakcyjne sytuacje, jakie stwarza firmie otoczenie, dzięki którym może ona zdobyć przewagę na rynku. Zagrożenia to sytuacje powstające w otoczeniu, w wyniku których następuje pogorszenie się pozycji firmy<sup>5</sup>. Rozpoznanie sytuacji w bezpośrednim otoczeniu firmy oraz analiza i ocena własnych aktywów stanowią podstawę do określenia strategicznej sytuacji podmiotu i wyciągnięcia wniosków dotyczących dalszych kierunków rozwoju<sup>6</sup>. Strategia budowana przy pomocy SWOT polega na wykorzystaniu tych aspektów funkcjonowania firmy, które potraktowano jako jej silne strony.

Zasadniczą wadą metody SWOT jest jej jakościowy charakter. Wadę tę można wyeliminować poprzez połączenie analizy SWOT z oceną punktową. Główną zaletą połączenia obydwu metod jest możliwość dokładnego pomiaru i oceny czynników wpływających na skuteczność motywowania pracowników. Autorka przyjęła następujące zasady nadawania wag poszczególnym silnym i słabym stronom<sup>7</sup>:

<sup>2</sup> D. Dobija, *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, PFPK, Warszawa 2003, s. 30.

<sup>3</sup> W celu zapewnienia anonimowości badań nazwy przedsiębiorstw zostały zakodowane.

<sup>4</sup> Por. K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 173-182.

<sup>5</sup> G. Gierszewska, R. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001, s. 209.

<sup>6</sup> K. Oblój, M. Trybuchowski, *Zarządzanie strategiczne*, [w:] A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 139.

<sup>7</sup> S. Shevelova, *Metody analizy strategicznej w określaniu zdolności konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008 nr 12 (707), s. 3-11.

1. Przyjęto, że łączna suma wag silnych i słabych stron wynosi 100%.
2. Wagi dla poszczególnych silnych i słabych stron ustalono przy wykorzystaniu zasady W. Pareto „80/20” mówiącej o tym, że 20% zdarzeń decyduje o 80% efektów i odwrotnie – pozostałe 80% zdarzeń przyczynia się do 20% efektów.
3. Ustalono wagę przeciętną poprzez podzielenie 100% przez liczbę zidentyfikowanych słabych i silnych stron.
4. Najwyższą wagę, tj. powyżej wagi przeciętnej, uzyskały te czynniki, które mogą wpłynąć na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa w długim czasie.
5. Przeciętną (średnią) wagę przyznano czynnikom, które w okresie średnim przyczyniają się do poprawy konkurencyjności podmiotów.
6. Najmniejszą wagę nadano czynnikom, które w krótkim okresie decydują o pozycji konkurencyjnej firmy.

Ocena silnych i słabych stron motywowania została przeprowadzona w oparciu o opinie respondentów, z wykorzystaniem 5-punktowej skali według kryterium ważności danego czynnika w badanym przedsiębiorstwie. Podstawą przyznania wag była subiektywna ocena autorki. Maksymalna ocena przy przyjętej skali wyniosła – 500, minimalna – 100. Zastosowane podejście umożliwiło ujawnienie kluczowych czynników wpływających na skuteczność procesu motywowania w badanych firmach z punktu widzenia poprawy ich konkurencyjności. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 1.

Badania wykazały, że kluczowymi czynnikami skutecznego motywowania w badanych podmiotach były: dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników, atrakcyjność narzędzi motywowania oraz ich zróżnicowanie. Uzyskały one największą wartość ważoną w grupie zidentyfikowanych silnych stron, mimo że wartość ta różniła się w poszczególnych podmiotach. Aby budować trwałą przewagę konkurencyjną, ważne jest wzmacnianie tych atutów.

Ważnym, z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa w dłuższym okresie, atutem było także zachęcanie do rozwoju kwalifikacji, jednak w badanych podmiotach nie był to czynnik kluczowy, ze względu na stosunkowo niską wartość punktową przypisaną mu przez respondentów. Jest to zatem silna strona wymagająca wzmocnienia w przyszłości. Do mniej istotnych atutów należały także: rozwój motywowania niematerialnego, wzmacnianie lojalności pracowników, wysokość wydatków na motywowanie materialne, wykorzystanie narzędzi perswazji oraz możliwość wyboru świadczeń dodatkowych w ramach systemu kafeteryjnego. Niewielkie znaczenie w kształtowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw w długim okresie wydaje się mieć natomiast motywowanie niematerialne. Bodźce materialne mają bowiem charakter krótkookresowy, gdyż wraz z zaspokojeniem materialnych oczekiwań pracowników ich znaczenie w kształtowaniu motywacji ulega zmniejszeniu.

Tab. 1. Silne i słabe strony motywowania w badanych podmiotach  
Tab. 1. Strengths and weaknesses of motivating of studied enterprises

<i>Silne strony</i>	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona	<i>Słabe strony</i>	Waga	Ocena (1-5)	Wartość ważona
<b>Podmiot A</b>							
1. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	30	3,9	117,0	1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	16	4,6	73,6
2. Atrakcyjność narzędzi motywowania	27	3,3	89,1	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	15	4,2	63,0
3. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	23	3,1	71,3	3. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	14	4,1	57,4
4. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	15	3,2	48,0	4. Wzmacnianie lojalności pracowników	13	4,3	55,9
5. Preferowanie narzędzi materialnych	5	4,3	21,5	5. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	12	4,5	54,0
				6. Zachęcanie do współpracy	11	3,8	41,8
				7. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	7	3,5	24,5
				8. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	5	4,0	20,0
				9. Możliwość wyboru narzędzi przez motywowanych (system kafeteryjny)	4	4,2	16,8
				10. Stosowanie narzędzi przymusu	3	3,7	11,1
Suma	<b>100</b>		<b>346,9</b>	Suma	<b>100</b>		<b>418,1</b>
<b>Podmiot B</b>							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,2	54,4	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,2	86,4
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,6	73,6	2. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	26	3,3	85,8
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,4	85,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,4	57,2	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,3	51,6
5. Wzmacnianie lojalności pracowników	12	3,3	39,6	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,0	30,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	4,0	44,0				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,4	30,6				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,5	14,0				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,1	9,3				
Suma	<b>100</b>		<b>388,7</b>	Suma	<b>100</b>		<b>338,8</b>

Cd. tab. 1

Podmiot C							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,9	66,3	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,0	81,0
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,5	72,0	2. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	26	3,2	83,2
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,6	69,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,2	80,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,5	58,5	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,1	49,2
5. Wzmacnianie lojalności pracowników	12	3,6	43,2	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,4	34,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	3,9	42,9				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,3	29,7				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,2	12,8				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,4	10,2				
Suma	100		404,6	Suma	100		327,4
Podmiot D							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,4	57,8	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	3,1	83,7
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,3	68,8	2. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	26	3,3	85,8
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,0	75,0
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,5	58,5	4. Zachęcanie do współpracy	12	3,9	46,8
5. Wzmacnianie lojalności pracowników	12	3,7	44,4	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,5	35,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	4,0	44,0				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,1	27,9				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,7	14,8				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,2	9,6				
Suma	100		391,8	Suma	100		326,3
Podmiot E							
1. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	30	3,9	117,0	1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	16	4,5	72,0
2. Atrakcyjność narzędzi motywowania	27	2,9	78,3	2. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	15	4,3	64,5
3. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	23	3,0	69,0	3. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	14	4,0	56,0
4. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	15	3,0	45,0	4. Wzmacnianie lojalności pracowników	13	4,1	53,3
5. Preferowanie narzędzi materialnych	5	4,4	22,0	5. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	12	4,2	50,4
				6. Zachęcanie do współpracy	11	3,9	42,9
				7. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	7	3,4	23,8
				8. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	5	3,9	19,5
				9. Możliwość wyboru narzędzi przez motywowanych (system kafeteryjny)	4	3,8	11,2
				9. Stosowanie narzędzi przymusu	3	3,4	10,2
Suma	100		331,3	Suma	100		403,8

Cd. tab. 1

Podmiot F							
1. Zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji	17	3,1	52,7	1. Stymulowanie zachowań proinnowacyjnych	27	2,9	78,3
2. Dostosowanie narzędzi do potrzeb pracowników	16	4,6	73,6	2. Stymulowanie zachowań pro jakościowych	26	3,0	78,0
3. Atrakcyjność narzędzi motywowania	15	4,4	66,0	3. Integrowanie celów pracowników z celami organizacji	25	3,1	77,5
4. Zróżnicowanie narzędzi motywowania	13	4,6	59,8	4. Zachęcanie do współpracy	12	4,1	49,2
5. Wzmacnianie lojalności pracowników	12	3,5	42,0	5. Powiązanie wyników ilościowych i jakościowych z wysokością wynagrodzeń	10	3,2	32,0
6. Dążenie do rozwoju motywowania niematerialnego	11	3,8	41,8				
7. Wysokość wydatków na motywowanie pracowników	9	3,0	27,0				
8. Stosowanie narzędzi perswazji	4	3,7	14,8				
9. Możliwość wyboru świadczeń dodatkowych (system kafeteryjny)	3	3,1	9,3				
Suma	100		387,0	Suma	100		315,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzona analiza umożliwiła także identyfikację słabości motywowania, które należy uznać za przyczynę ograniczonej skuteczności narzędzi motywowania w badanych podmiotach. Zaprezentowane w tabeli 1 wyniki wskazują, że najsłabszym elementem systemu pobudzania w przedsiębiorstwach A i E był brak zachęt do podnoszenia kwalifikacji (najwyższa wartość ważona). Istotną słabość, w opinii zatrudnionych, stanowiły także działania ukierunkowane na integrowanie pracowników z celami organizacji i wzmacnianie ich lojalności oraz ograniczony wpływ motywowanych na wybór motywatorów. Potwierdzają to stwierdzone w badaniach ograniczone działania podejmowane przez te podmioty w zakresie wspierania rozwoju kariery zawodowej pracowników, niski poziom intensywności partycypacji decyzyjnej oraz niewielki odsetek zatrudnionych korzystających z systemu kafeteryjnego. Ważną barierą z punktu widzenia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa była także wysokość wydatków na motywowanie pracowników. Badania ujawniły, że zarówno poziom przeciętnego wynagrodzenia brutto, jak i satysfakcji pracowników z otrzymywanych wynagrodzeń w przedsiębiorstwach A i E były zdecydowanie niższe niż w pozostałych firmach uczestniczących w badaniach oraz niższe niż przeciętne wynagrodzenie brutto w całej gospodarce narodowej.

Wspólną słabością charakterystyczną dla wszystkich badanych podmiotów było niedostateczne stymulowanie zachowań proinnowacyjnych i projakościowych. Jest to istotna słaba strona z uwagi na fakt, że zdobycie i utrzymanie korzystnej pozycji konkurencyjnej we współczesnych realiach gospodarczych wymaga tworzenia klimatu innowacyjności. Przedsiębiorstwo może być innowacyjne jedynie wówczas, gdy zapewni warunki do rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości wśród pracowników. Dla wzmocnienia tej słabości niezbędny jest styl zarządzania popierający skłonność do podejmowania ryzyka oraz stymulujący do pozytywnej rywalizacji. Innowacyjności sprzyja także większa samodzielność decyzyjna pracowników oraz demokratyczny styl kierowania oparty na utrzymaniu stałego kontaktu z pracownikami, otwartości na ich sugestie oraz tworzeniu partnerskich relacji między przełożonym a podwładnym poprzez negocjowanie i uzgadnianie rozwiązań.

Takie efekty motywacyjne uzyskuje się dzięki koncepcji kompleksowego zarządzania jakością (TQM), która sprzyja stymulowaniu zachowań proinnowacyjnych oraz projakościowych wśród pracowników. Wdrożenie TQM wpływa pozytywnie nie tylko na generowanie wysokich jakościowo, innowacyjnych rozwiązań, ale także na motywację pracowników. Koncepcja ta, zakładając współudział pracowników w doskonaleniu jakości, stanowi element zarządzania partycypacyjnego. Jej wdrożenie wymaga pracy zespołowej, co ułatwia zaspokojenie potrzeb społecznych, rozwój kompetencji w procesie grupowego uczenia się oraz integrację z celami organizacji.

W celu stymulowania wzrostu profesjonalizmu, kreatywności oraz przedsiębiorczości wysoce korzystne może być także wspieranie pracowników w realizacji kariery zawodowej. Rola organizacji w zarządzaniu karierą polega na tworzeniu warunków zachęcających, wspierających i ułatwiających planowanie i realizację indywidualnego rozwoju przy jednoczesnym za-

chowaniu wspólnoty interesów. Przyjmuje to formę działań o charakterze informacyjnym, oceniającym, szkoleniowym i doradczym. W szczególności zaliczamy tu:

- warsztaty kariery (seminaria na temat planowania karier, samooceny),
- pomoce (poradniki, testy, programy komputerowe ułatwiające indywidualne planowanie karier),
- doradzanie kariery (pomoc w identyfikowaniu zdolności oraz ocenie poszczególnych wariantów kariery),
- aktualizację potencjalnych ścieżek kariery (tworzenie nowych, likwidację zbędnych) oraz ustalenie wymogów kwalifikacyjnych niezbędnych do przejścia przez nie,
- doskonalenie kwalifikacji na koszt firmy,
- wyznaczanie opiekunów, promotorów kariery dla młodych pracowników,
- rozpowszechnianie informacji o możliwościach kariery w firmie (broszury informacyjne, komputerowe bazy danych)<sup>8</sup>.

Szczególne miejsce w grupie motywatorów prorozwojowych zajmują szkolenia. Nie tylko przyczyniają się do podnoszenia potencjału kwalifikacyjnego, ale też stwarzają warunki do samorealizacji, zwiększają elastyczność pracownika na rynku pracy, kształtują jego ścieżki kariery. Dla pracodawcy z kolei to źródło wzrostu produktywności pracy, zaangażowania, pełniejszej identyfikacji pracownika z firmą i poprawy jej wizerunku w otoczeniu.

Zasadniczą słabą stroną ograniczającą skuteczność motywowania, w badanych podmiotach stanowił również niedostateczny rozwój działań nakierowanych na stymulowanie współpracy między zatrudnionymi oraz integrowanie celów pracowników z celami organizacji. Ponieważ motywacja pracowników rośnie wraz ze wzrostem zgodności ich celów z celami organizacji dla zwiększenia tej spójności zasadne jest wdrożenie koncepcji zarządzania przez cele (ZPC). Ustalone przy współudziale pracowników realne cele sprzyjają zaangażowaniu w ich realizację zmniejszając prawdopodobieństwo niepowodzenia. Dzięki partycypacji i wzrostowi odpowiedzialności praca ulega wzbogaceniu ułatwiając zaspokojenie potrzeby samorealizacji. Ocena stopnia realizacji celów połączona z udzielaniem informacji zwrotnej sprzyja lepszej komunikacji, adekwatnemu nagradzaniu oraz stanowi podstawę do projektowania działań szkoleniowych i modyfikacji ścieżek rozwoju. Wdrożenie tej koncepcji wiąże się zatem z wykorzystaniem wielu narzędzi motywowania.

Podsumowując, porównanie zsumowanych wartości ważonych silnych i słabych stron w poszczególnych przedsiębiorstwach pozwala stwierdzić, że w podmiotach A i E słabe strony systemu motywowania przeważały nad jego atutami. Odwrotna relacja miała miejsce w firmach B, C, D i F. Analiza słabości pozwala pośrednio zdiagnozować oczekiwania pracowników w badanych firmach. Zatrudnieni oczekiwali przede wszystkim, skutkujących

<sup>8</sup> M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003, s. 273



wzrostem wynagrodzeń, możliwości rozwoju, sprzyjających warunków do współpracy oraz powiązania wynagrodzeń z wynikami zarówno ilościowymi, jak też jakościowymi (tj. nagradzanie za innowacyjność, przedsiębiorczość). Na uwagę zasługuje fakt, że w badanych podmiotach w niewielkim zakresie stymulowano postawy przedsiębiorcze i kreatywne wśród pracowników.

## Literatura

- Dobija D., *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, PFPK, Warszawa 2003.
- Gierszewska G., Romanowska R., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2001.
- Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Penrose E., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2003.
- Shevelova S., *Metody analizy strategicznej w określaniu zdolności konkurencyjnej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008 nr 12(707).